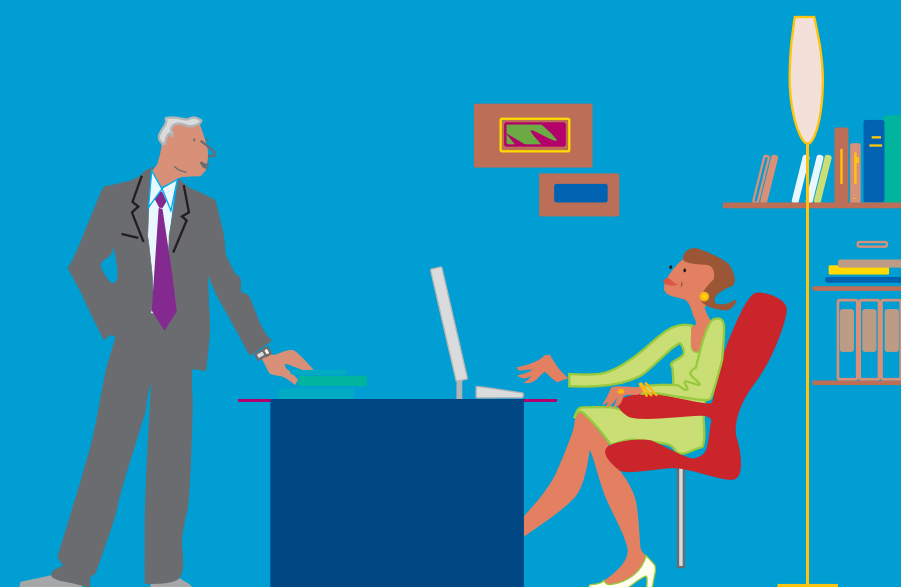


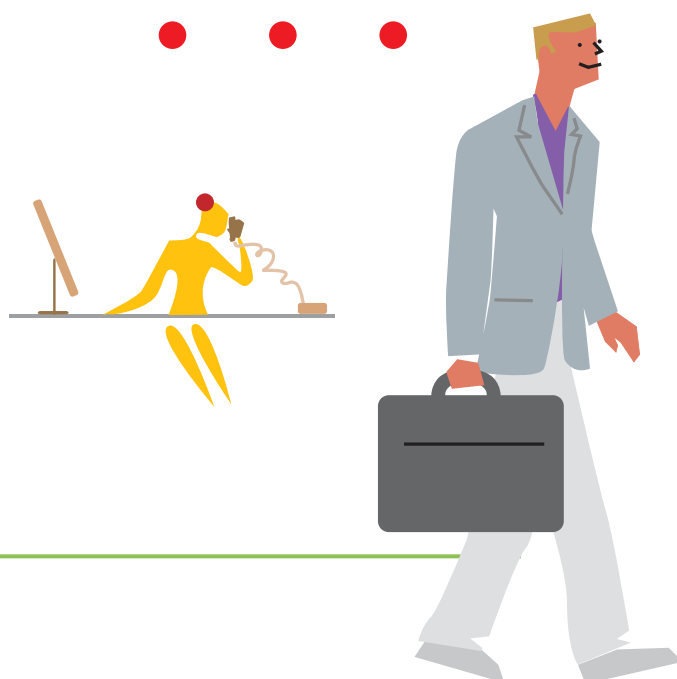
REPÈRES pour RECRUTER



INTRODUCTION

Vous souhaitez embaucher un collaborateur ?
Ce guide "Repères pour recruter" est là pour vous aider dans les différentes étapes de votre recrutement et faciliter vos démarches : définir le poste, en déduire le profil, attirer et sélectionner les candidats, intégrer votre futur salarié...

Réalisé par Pôle emploi, ce guide vous propose une méthodologie simple, des conseils pratiques et de bon sens pour votre recrutement.
Bonne lecture !



Sommaire

4 – Clarifier votre besoin de recrutement

- 4 Remplacement ou création ?
- 4 Comment définir le poste à pourvoir ?
- 6 Comment identifier le profil recherché ?
- 7 Qu'offrez-vous au futur salarié ?
- 7 Confrontez votre besoin de recrutement à la réalité du marché du travail
- 8 Comment mettre en forme toutes ces informations ?

10 – Optimiser la communication de votre offre d'emploi

- 10 Quelles informations doit apporter votre offre d'emploi ?
- 12 À quoi peut ressembler votre offre, une fois rédigée ?
- 13 Comment organiser la diffusion de votre offre d'emploi ?

15 – Sélectionner les candidatures reçues

- 15 Comment préparer votre sélection ?
- 16 Sur quels critères analyser les candidatures ?
- 17 Comment comparer et hiérarchiser les candidatures ?
- 17 Que faire après l'évaluation des candidatures ?
- 18 Répondez aux candidats

19 – Réussir l'entretien : le moment de la rencontre

- 19 Comment organiser vos entretiens ?
- 20 Comment préparer vos entretiens ?
- 21 Comment conduire vos entretiens ?
- 23 Quel bilan porter sur vos entretiens ?

26 – Intégrer votre nouveau salarié

- 26 Comment préparer l'intégration de votre nouveau salarié avant sa prise de poste ?
- 27 Comment accueillir votre nouveau salarié ?
- 28 Comment accompagner votre nouveau salarié sur son poste ?
- 29 Comment apprécier l'intégration de votre nouveau salarié ?
- 30 Quand s'achève la période d'intégration ?



Clarifier votre besoin DE RECRUTEMENT

Formuler précisément votre besoin est essentiel pour votre recrutement. Quelles compétences recherchez-vous, pour quelles activités ? Que proposez-vous au candidat ? Clarifier votre besoin de recrutement, c'est la clé du succès pour bien recruter...

Remplacement ou création ?

C'est la première question à vous poser pour mieux cerner votre besoin en recrutement.

- **S'agit-il d'une création de poste ?**

Évaluez la charge de l'activité et demandez-vous si elle occupera une personne à temps partiel ou complet. Réfléchissez à la pérennité du poste et interrogez-vous sur la nature du contrat (CDI, CDD, mission en intérim).

- **S'agit-il d'un remplacement ?**

Le remplacement ne se fait pas forcément à l'identique : vos besoins ont pu évoluer. Profitez de cette opportunité pour faire évoluer le contenu du poste.

Comment définir le poste à pourvoir ?

Que ce soit pour une création ou un remplacement, il vous faut étudier :

- le contenu du poste ;
- l'environnement du poste.

C'est en effet à partir de cela que vous pourrez déterminer le profil qui répond le mieux aux impératifs du poste.

> Faites-vous aider et échangez avec, par exemple, vos collaborateurs ou les salariés qui occupent un poste similaire.



Le contenu du poste

Il s'agit de décrire ce que devra réaliser votre nouveau salarié.

N'hésitez pas à détailler précisément :

- les missions du poste, c'est-à-dire le but du travail ;
- ses activités : ce sont les actions que devra accomplir le salarié pour produire ou rendre le service, leur durée, leur rythme et leur fréquence.

> *Pour décrire l'activité, utilisez des phrases commençant par des verbes, c'est plus simple et plus explicite ! Par exemple : "utiliser un poste de soudure, planifier les activités d'une équipe, conduire un poids lourd ...".*

Précisez aussi les méthodes et les techniques mises en œuvre, les outils et matériaux utilisés, en tenant compte de l'évolution de ces éléments à moyen et long terme : matériaux, outils....

> *Si de nouvelles techniques ou outils risquent rapidement de modifier la manière de travailler, anticipez ces changements dans le profil de la personne que vous recherchez.*

L'environnement du poste

C'est tout ce qui constitue le contexte du poste dans votre entreprise :

• les conditions d'exercice

Les horaires : fixes, décalés (travail de nuit, en week-ends, astreintes).

Les mobilités : déplacements fréquents dans d'autres régions, à l'étranger.

Les congés.

• l'environnement physique

La localisation du poste.

L'environnement de travail : éclairage, bruits, salissures...

• l'organisation du travail et les responsabilités à assumer

Le statut du futur salarié et sa place dans l'organigramme, en précisant ses responsabilités : résultats attendus, marges d'initiative,...

Les règles importantes : règles de sécurité particulières, de confidentialité, de déontologie...

• les relations de travail

En interne : collègues, services voisins,...

En externe : clients, fournisseurs,...

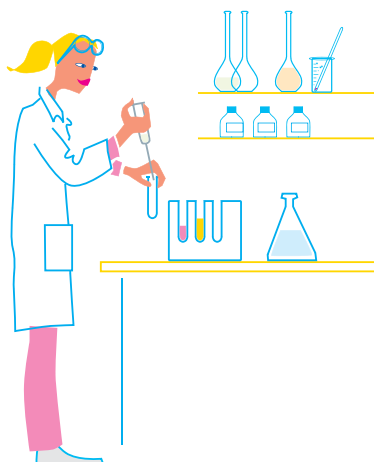


Pôle emploi MODE D'EMPLOI

Pôle emploi met à votre disposition sur pole-emploi.fr, le Répertoire Opérationnel des Métiers et des Emplois (ROME).

Il définit précisément les caractéristiques du type de poste que vous recherchez sur le marché du travail actuel. Il décrit notamment ses activités, et identifie de manière précise et objective les compétences à mettre en œuvre.

Si vous le souhaitez, un conseiller de Pôle emploi peut vous aider à définir votre besoin en recrutement ou réaliser une analyse de poste dans votre entreprise.



Comment identifier le profil recherché ?

À partir des caractéristiques du poste que vous avez identifiées, vous allez pouvoir déduire le profil recherché.

Quelles sont les compétences nécessaires ?

Des connaissances théoriques, formations, diplômes, aux savoir-faire pratiques, il vous faut déterminer toutes les compétences attendues pour l'exercice du poste.

- **Les savoir-faire**, en précisant le niveau de maîtrise attendu (notions, maîtrise, expertise,...) et l'expérience requise. Listez toutes les compétences à réunir pour le poste, y compris celles qui sont liées à ses conditions d'exercice (comme par exemple le permis de conduire pour un poste nécessitant de fréquents déplacements ou à horaires décalés s'il n'existe pas de moyen de transport).
 - **Les connaissances à mobiliser** : formation (initiale et/ou continue), habilitations, diplômes ou certificats indispensables à l'exercice du poste. Identifiez les formations complémentaires spécifiques à votre entreprise sans lesquelles le(la) futur(e) embauché(e) ne pourra satisfaire le poste à pourvoir (savoir-faire particuliers, recours à des technologies ou matériaux spécifiques ...) : vous pourrez ainsi prévoir l'action de formation ou de tutorat à mettre en place dès son arrivée dans l'entreprise.
- > Sachez que pour cette adaptation des compétences, des aides financières existent. Parlez-en à votre conseiller Pôle emploi.*

Quels sont les centres d'intérêt professionnel nécessaires ?

Il ne suffit pas que le candidat possède des compétences professionnelles, il faut aussi que ses centres d'intérêt professionnel correspondent au poste (goût du travail en plein air, goût du travail en équipe, goût des contacts, goût de l'écriture, ...).

Il s'agit de les identifier dès cette étape pour pouvoir les repérer et les mesurer au cours de l'entretien de recrutement.

Qu'offrez-vous au futur salarié ?

Précisez ce que l'entreprise est prête à apporter au(à la) futur(e) embauché(e) :

- **le salaire** : prévoyez une fourchette, au sein de laquelle vous pourrez négocier avec le candidat lorsque vous le rencontrerez,
- **les compléments de rémunération** : primes, avantages, indemnités, majorations...

- **les opportunités offertes** : poste "tremplin" ou "passerelle" pour accéder à un autre métier, poste permettant d'acquérir une qualification et d'accéder à un niveau de responsabilité supérieur...,

Toutes ces informations sont autant d'éléments qui vous seront utiles pour valoriser votre entreprise et motiver les candidats : donnez envie aux candidats de vous rejoindre !

Confrontez votre besoin de recrutement à la réalité du marché du travail

Vous avez défini le contenu du poste, le profil du candidat recherché et ce qu'offre votre entreprise. Avant de poursuivre votre démarche, informez-vous sur la situation du marché de l'emploi et répondez à quelques questions :

- Le profil recherché existe-t-il sur le marché du travail ?
- Existe-t-il des candidats correspondant au profil recherché dans votre ville ? Sur votre région ?
- Les conditions salariales et d'exercice sont-elles en cohérence avec celles habituellement proposées dans le métier, voire plus favorables ?...

Si le profil que vous avez défini semble être rare ou peu courant dans votre région, vous allez devoir envisager de faire évoluer un ou plusieurs éléments de votre demande :

- modifier le profil recherché,
- revoir les modes de rémunération et les conditions d'exercice,
- accepter d'examiner des candidatures provenant de zones plus éloignées,
- accepter des profils proches avec éventuellement la mise en place d'un programme de formation.

> Pour ce faire, il existe des aides de l'État, de Pôle emploi et des collectivités territoriales. Votre conseiller vous conseillera sur le dispositif approprié.



Pôle emploi MODE D'EMPLOI

Afin de confronter votre besoin au marché du travail, un conseiller Pôle emploi peut vous informer sur le nombre de candidats disponibles sur votre bassin d'emploi, et si besoin vous proposer des solutions alternatives. Vous pouvez aussi demander à votre conseiller qu'il consulte pour vous "Mon marché du travail" : applicatif avec les données statistiques sur le marché du travail.

Comment mettre en forme toutes ces informations ?

Repérez parmi les informations que vous venez de préciser celles que vous jugez essentielles et "incontournables" pour le poste à pourvoir, le profil recherché, et ce que propose votre entreprise.

Regroupez et organisez ces informations sur une fiche de recrutement vous donnera une vision synthétique de votre besoin.

Cette fiche vous servira tout au long de votre recrutement pour :

- communiquer sur le poste à pourvoir,
- sélectionner les premières candidatures,
- évaluer les candidats reçus en entretien et le titulaire du poste en période d'intégration.

Pour être facilement exploitable, cette fiche ne doit pas excéder deux pages.

Modèle de fiche de recrutement

Intitulé du poste :

Missions & activités :

• Missions

• Activités

Compétences requises :

• Savoir-faire

• Connaissances

• Diplôme, certificat, habilitation indispensables pour tenir le poste

MISSIONS

Il s'agit de décrire le but du travail à effectuer par le salarié.

ACTIVITÉS

Ce sont les activités que le salarié devra accomplir pour réaliser les missions du poste.

COMPÉTENCES

Sélectionnez dans votre étude de profil les compétences indispensables que vous souhaitez que la personne possède avant de l'engager. Précisez votre niveau d'exigence (notions ; maîtrise).



Éléments de la motivation professionnelle :

Conditions d'exercice de l'activité :

- Lieu du travail _____
- Horaires _____
- Déplacements _____
- Salaire _____
- Compléments de rémunération _____
- Contexte géographique et économique _____

Perspectives du poste :

ÉLÉMENTS DE LA MOTIVATION PROFESSIONNELLE

Il s'agit d'identifier les centres d'intérêt professionnel du candidat afin de s'assurer de son intérêt pour le poste.

OPTIMISER la communication de votre OFFRE D'EMPLOI

Votre annonce est le premier contact que vous établissez avec les candidats que vous souhaitez attirer. En lisant votre offre, le candidat doit immédiatement savoir s'il peut répondre à vos attentes, mais il peut aussi avoir envie de vous rejoindre en s'imaginant dans le poste et dans votre entreprise. Encore faut-il s'adresser aux bons candidats et sélectionner les supports de diffusion appropriés.

Quelles informations doit apporter votre offre d'emploi ?

Votre offre d'emploi doit être d'autant plus attractive que vous êtes sur un marché du travail concurrentiel, et/ou en pénurie de main-d'œuvre.

Le candidat doit être informé sur :

- votre entreprise,
- le poste à pourvoir,
- le profil recherché,
- le moyen de vous contacter.

Lorsque ces données apparaissent clairement, vous optimisez vos chances d'être contacté et vous évitez de recevoir des candidatures qui ne vous intéressent pas.



Anonyme mais attirante

Si vous ne souhaitez pas faire apparaître le nom de votre entreprise, donnez des renseignements utiles qui la valorisent.

Présentez votre entreprise

- Indiquez son activité et son environnement économique, technique, géographique, son effectif...
- Précisez ses objectifs.
- Explicitiez le contexte de votre recrutement (création, développement, extension, diversification...).



Présentez le poste à pourvoir

- Commencez par son intitulé, puis mentionnez son contenu, ses activités...

Ajoutez éventuellement :

- les conditions d'exercice du poste : travail de nuit, horaires particuliers, travail en équipe...
- les contraintes spécifiques : station debout, manipulation de produits dangereux.

> Connues avant l'entretien, ces conditions et contraintes permettent au candidat de postuler en "connaissance de cause". Il s'agit de l'informer et non de le décourager !

- Comment indiquer le salaire ?
Mentionner une fourchette de salaire plutôt qu'un montant précis vous permet de vous ménager une marge de manœuvre pour négocier avec le candidat au moment de la rencontre. Vous éviterez également de repousser des candidats de valeur qui ne se retrouveraient pas dans ce salaire précis et, de ce fait, ne postuleraient pas.

- N'oubliez pas de mentionner les éléments d'attractivité lorsqu'ils existent : primes, avantages sociaux et/ou en nature, caractère évolutif du poste, formations...

Précisez le profil du candidat recherché

Pour tous les éléments du profil, précisez s'il s'agit d'un critère exigé, souhaité ou d'"un plus" vous obtiendrez des candidatures plus ciblées : cela illustre votre niveau d'exigence.

- Formation, diplômes, certificats, habilitations...
- Expérience : durée, nature...
- Compétences : connaissances ou savoir-faire spécifiques...

Indiquez le mode de contact et tous les éléments pratiques qui aideront le candidat à postuler

Qui va recevoir les appels téléphoniques ou traiter les mails ou les lettres de candidatures ? Êtes-vous en capacité de gérer le moyen de contact choisi ? Autant de questions qui vous aideront à choisir le mode de contact :

- **Par courrier, en précisant :**
 - les pièces à fournir (lettre de motivation manuscrite ou non, CV),
 - l'adresse, la personne (son nom, sa fonction ou son service) qui réceptionnera la candidature.
- **Par e-mail ou sur votre site Internet, en indiquant :**
 - les pièces à fournir (format du fichier à joindre),
 - l'adresse électronique.
- **Par téléphone avec :**
 - le nom et le N° de la personne à contacter,
 - les jours et heures de réception des appels.
- **En se rendant directement sur place...**
 - l'adresse,
 - le nom de la personne à rencontrer,
 - les jours et heures de réception.

> Conseil pratique : en cas de présentation directe dans votre entreprise, enchaînez analyse de la candidature et entretien de recrutement (ou tests d'embauche) : vous donnerez ainsi une image d'accueil et de professionnalisme en montrant que vous n'abusez pas de la disponibilité des candidats.

> Conseil pratique : prévoyez une fiche de question à poser pour la personne qui répondra à l'appel.



Discrimination

Ne faites en aucun cas figurer dans votre offre d'emploi des éléments discriminatoires interdits par la loi : aucune mention relative à l'origine, sexe, âge, mœurs, situation de famille, appartenance à une ethnie, une nation ou une race, opinions politiques, activités syndicales ou mutualistes, état de santé ou handicap (cf article L 122-45 du Code du travail).

À quoi ressemblera votre offre une fois rédigée ?

Lorsque vous communiquez sur votre offre d'emploi, quel que soit le support choisi, pour optimiser vos chances d'être contacté et éviter de recevoir des candidatures qui ne vous intéressent pas, il est indispensable de donner un minimum d'informations sur chacun des éléments suivants : votre entreprise, le poste à pourvoir, le profil recherché et le moyen de vous contacter.

- sur pole-emploi.fr

Intitulé du poste

Description du poste

Commissions :
éléments d'attractivité

Mode de contact
souhaité

The screenshot shows the 'Recherche d'offres d'emploi' (Job Search) page on pole-emploi.fr. The page is titled 'Recherche d'offres d'emploi' and 'Détail de l'offre'. The job offer is for 'Secrétaire commercial / commerciale' (Métier du ROME D1401 - Assistantat commercial). The job is located in Colmar. The contract type is 'CONTRAT A DUREE INDETERMINEE' (Permanent contract). The job description states: 'VOUS REALISEZ LE TRAITEMENT ADMINISTRATIF ET COMMERCIAL DES COMMANDES DES CLIENTS DANS UN OBJECTIF DE QUALITE. VOUS COMMUNIQUEZ A LA CLIENTELE LES INFORMATIONS TECHNIQUES SUR LES SERVICES DE L'ENTREPRISE. POSTE A POURVOIR DE SUITE.' The job is updated on 29/11/10. The salary is 'MENSUEL 1 343,80 Euros (8 814,75 F) + COMMISSIONS'. The working hours are '35H00 HEBDO'. The company is 'COST PAS - M. FALLOL' located at '40 RUE DE LA FLECHE 68000 COLMAR'. The contact information is 'ET LETTRE DE MOTIVATION OU PAR MAIL CONTACT@COSTPAS.fr'. The page also includes a sidebar with navigation links like 'Offres d'emploi', 'Recherche d'offres', 'Mon espace personnel', and 'Accéder à mon espace personnel'. The bottom of the page has links for 'Retour aux résultats', 'Version imprimable', 'Ajouter à mon classeur', and 'Envoyer à un ami'.

Comment organiser la diffusion de votre offre d'emploi ?

Quels sont les moyens de diffusion à votre disposition ?

La puissance de diffusion de Pôle emploi mise gratuitement à votre disposition

Pour tous types de postes et de publics, cadres et non cadres, en France comme à l'étranger :

- Diffusion sur les sites Internet de Pôle emploi avec ou sans vos coordonnées, c'est-à-dire avec ou sans sélection par Pôle emploi :
 - www.pole-emploi.fr : pour tous types de postes et de publics, cadres et non cadres,
 - www.pole-emploi-international.org : pour vos emplois à l'étranger,
 - www.pole-emploi-spectacle.fr : pour les emplois du spectacle.
- Diffusion sur les postes informatiques en libre accès dans les agences Pôle emploi.
- Diffusion dans les médias ou titres de presse selon les accords pris au niveau national, régional ou local :
 - médias nationaux : France 2 ;
 - médias régionaux ou locaux : chaînes régionales de France 3, radios locales, presse régionale ou locale.

D'autres moyens

- Des organismes partenaires de Pôle emploi peuvent diffuser votre offre :
 - l'APEC si vous ciblez les cadres uniquement ;
 - les Missions locales et les PAIO pour le public jeune ;
 - le réseau Cap emploi pour les travailleurs handicapés.
- Des médias, pour certains à titre onéreux :
 - la presse écrite nationale ou régionale, généraliste ou spécialisée, la radio, la télévision...
 - Internet : le site de votre entreprise ou les sites spécialisés en recrutement.

Et également

- Votre réseau professionnel ou personnel. Faites jouer votre propre réseau et ceux de vos collaborateurs. N'oubliez pas "le bouche à oreille".
- Le réseau des écoles : services de placement des nouveaux diplômés, associations d'anciens élèves...
- Les cabinets de recrutement.
- Le réseau des syndicats et chambres professionnels qui offre souvent des moyens de diffuser votre annonce par le biais de publications, de bourses d'emploi...



Dépôt d'offre en ligne

- Vous pouvez déposer votre offre d'emploi directement sur **pole-emploi.fr**. Ce service est gratuit et accessible 24 h/24 h. une solution simple et efficace pour recruter rapidement.
- Vous pouvez aussi contacter un conseiller Pôle emploi par téléphone, au **3995** (0,15 €/min).

Attention

Plusieurs supports de diffusion, pourquoi pas, mais... à trop les multiplier, et sans garantir une plus grande efficacité, vous prenez le risque :

- d'augmenter vos dépenses de communication,
- d'être submergé de candidatures que vous ne pourrez pas traiter,
- de brouiller votre message auprès des candidats ("ils diffusent leur offre partout, sont-ils bien au clair sur ce qu'ils veulent réellement ?").



Quel moyen de diffusion choisir ?

Parmi les possibilités qui s'offrent à vous, interrogez-vous sur la pertinence de chaque support envisagé par rapport :

- au profil du candidat recherché en fonction de sa formation, son expérience, sa spécialisation...
- à votre secteur d'activité : la presse spécialisée de votre secteur ou du métier concerné...
- à la zone géographique que vous voulez cibler : couverture locale ou régionale, interrégionale, nationale ou internationale...

- à la situation du marché de l'emploi : il peut être nécessaire de choisir plusieurs moyens si le profil est rare sur le marché,
- à l'image que vous souhaitez donner de votre entreprise à travers ce recrutement,
- au budget que vous êtes prêt à engager,
- aux moyens humains qu'il vous est possible d'affecter à votre communication et au traitement des candidatures.

À quel moment diffuser votre offre ?

Pour choisir le moment propice, ayez en tête les différentes étapes de votre recrutement.

- Construisez un planning de votre recrutement, à partir de la date souhaitée d'intégration du nouveau salarié et en fonction du temps nécessaire à la réalisation de chacune des étapes du recrutement.
- Établissez également votre planning en tenant compte :
 - de la disponibilité de la ou des personnes qui vont se charger de ces différentes étapes ;
 - de la disponibilité des candidats (selon les profils que vous visez, vous devez également intégrer leur délai de préavis lorsqu'ils sont en poste) ;
 - du canal de diffusion choisi (une diffusion sur Internet est instantanée ; pour un journal mensuel, des délais sont à prévoir) ;
 - des périodes des congés, la saisonnalité de l'emploi.

Organisez l'exploitation des candidatures

Avant de diffuser votre offre d'emploi, pensez à organiser l'exploitation des candidatures dès leur arrivée : leur réception, leur sélection, les modalités de réponse, qui, positives ou négatives, doivent être apportées rapidement aux candidats.

Quand arrêter la diffusion de votre offre ?

Dès que vous avez reçu le nombre suffisant de candidatures correspondant à votre besoin, vous avez tout intérêt à arrêter votre communication. Vous éviterez ainsi de perdre du temps à traiter des candidatures devenues sans objet.

SÉLECTIONNER les candidatures reçues

Pour être efficace, la sélection doit reposer sur les critères déterminants du profil (compétences, expérience, ...) et s'appuyer sur une comparaison rigoureuse et objective des candidatures. Ne prenez pas le risque de recruter des candidats "sur-qualifiés", qui risquent de ne pas rester dans votre entreprise...

En revanche, soyez ouvert à des candidatures proches du profil recherché et prévoyez, éventuellement, des actions de formation complémentaires (adaptation et qualification).

Comment préparer votre sélection ?

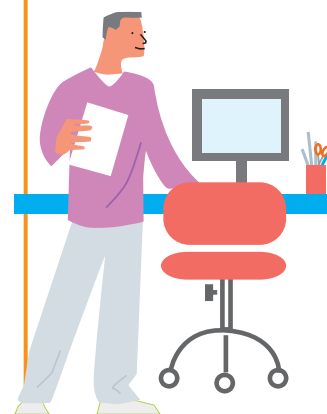
- N'oubliez pas les candidatures spontanées ou celles conservées lors d'un précédent recrutement...
 - CV,
 - lettre de motivation,
 - certificats, attestations,
 - questionnaire de prise d'informations complété lors d'un contact téléphonique par la personne qui a répondu à l'appel,
 - formulaire rempli par le candidat...
- Pour connaître précisément les candidats, regroupez toutes les informations dont vous disposez :

Évaluez les compétences

Lorsque vous confiez votre recrutement à Pôle emploi, votre conseiller peut effectuer une présélection des candidatures à partir de critères que vous aurez déterminés.

Vous recevrez ainsi uniquement les candidats susceptibles de répondre au mieux à vos attentes. Il peut aussi vous proposer la méthode d'évaluation des compétences des candidats la plus adaptée :

- une évaluation des compétences et capacités professionnelles réalisée par un professionnel prestataire de Pôle emploi pour identifier les acquis professionnels du candidat au regard des compétences requises pour l'exercice de votre métier ;
- une évaluation en milieu de travail préalable au recrutement qui vous permet de vérifier les compétences professionnelles du candidat et de mesurer ses capacités d'adaptation en l'accueillant dans votre entreprise ;
- le recours à la méthode de recrutement par simulation, qui ne tient pas compte du diplôme et de l'expérience, préconisée notamment en cas de recrutements importants en nombre. Elle vous permet de repérer les compétences/aptitudes de candidats, grâce à la passation d'exercices pratiques qui simulent par analogie la réalité du poste de travail proposé.



Pôle emploi MODE D'EMPLOI

Un conseiller peut identifier avec vous les critères de sélection des candidatures à partir de la description de poste et du profil du candidat recherché.



Banque de CV

Vous pouvez sélectionner des candidats sur pole-emploi.fr grâce à notre banque de CV. Vous recherchez les personnes dont le CV vous intéresse et vous entrez directement en contact avec elles.

Sur quels critères analyser les candidatures ?

- À partir de la fiche de recrutement, identifiez les critères de sélection essentiels repérables à cette étape du recrutement. Vous allez sur cette base analyser chacune des candidatures reçues et effectuer une première sélection.
- Établissez la liste des critères choisis, avec en regard votre niveau d'exigence (exigé, souhaitable...) dans la fiche de synthèse ci-dessous. Vous pourrez vous y appuyer tout au long de cette phase du recrutement.

> *Cette étape n'est pas appropriée pour juger de la motivation d'un candidat. Réservez cette évaluation à l'entretien de recrutement.*

Compétences requises :

• Savoir-faire

• Connaissances

• Certificats, diplômes, habilitations... indispensables pour l'exercice du poste

Conseils pratiques

Trop de critères ou un niveau d'exigence trop élevé pour les critères retenus vous amène à :

- ne sélectionner aucune candidature,
- retenir des candidatures sur-qualifiées au risque de voir le nouveau salarié quitter rapidement votre entreprise.

Choisir le candidat en adéquation avec le poste, éventuellement sous réserve de formation et d'adaptation, est une garantie de sa bonne intégration dans votre entreprise.

Comment comparer et hiérarchiser les candidatures ?

Évaluez chaque candidature

- **Analysez chacune des candidatures** reçues au regard de la liste de critères établie précédemment.
- **Appuyez-vous sur des informations solides et vérifiables :**
 - la durée des expériences,
 - les techniques maîtrisées,
 - les matériels utilisés,
 - les certificats et diplômes obtenus...
- Si le candidat ne possède pas les caractéristiques que vous aviez précisées "exigées", envoyez d'emblée une réponse négative au candidat.

Comparez les candidatures entre elles et identifiez ainsi les candidats que vous recevrez.

- **Pour finir, classez les candidatures en trois catégories :**
 - les candidatures que vous conservez en vue des entretiens,
 - les candidatures que vous "gardez" en réserve, si les premières ne vous donnent pas satisfaction,
 - les candidatures que vous ne conservez pas car elles ne correspondent pas au poste à pourvoir.
- > Combien de personnes sélectionner ? Avant de commencer la sélection, déterminez le nombre de candidats que vous êtes prêt à recevoir. 3 à 5 candidatures retenues suffisent dans la plupart des cas.*

Que faire après l'évaluation des candidatures ?

Trois situations sont envisageables :

- 1. Vous avez un nombre "suffisant" de candidatures correspondant à vos critères de sélection :** poursuivez le processus de recrutement avec les candidats sélectionnés : entretiens, épreuves techniques ou pratiques, mises en situation.
- 2. Vous avez encore "trop" de candidatures :** revoyez les candidatures après avoir ajouté certains critères à votre grille.

3. Vous n'avez pas "assez" de candidatures.

- Si le profil que vous recherchez est rare sur le marché du travail :

Modifiez ou élargissez vos critères de sélection, quitte à prévoir des mesures d'adaptation au poste pour le futur embauché (tutorat, formation interne...).

> Pour apporter au candidat les compétences manquantes, contactez votre conseiller Pôle emploi, il vous proposera la mesure ou l'aide appropriée.

- Si le profil que vous recherchez existe sur le marché du travail :

Vous pouvez changer vos critères de sélection :

- modifiez certains critères,
- revoyez à la baisse votre niveau d'exigence...

Vous devez peut-être revoir la communication de votre offre d'emploi :

- elle a pu manquer de clarté ou d'attractivité : la description du poste

n'était pas assez précise ou les atouts de votre entreprise n'étaient pas suffisamment mis en avant,

- vous avez peut-être découragé les candidats par une formulation de vos exigences ou des contraintes du poste trop dissuasives,
- le support de diffusion de votre offre d'emploi a pu être mal ciblé.

Adaptez un profil proche

Le profil que vous recherchez n'est peut-être pas disponible sur le marché du travail. Dans ce cas, envisagez des mesures d'adaptation au poste pour des candidatures proches du profil recherché.

Répondez aux candidats

Répondez rapidement à tous les candidats, quelle que soit la façon de communiquer votre décision (lettre, téléphone, mail, ...).

Vous valoriserez ainsi l'image de votre entreprise et "fidéliserez" les candidats que vous souhaitez recevoir.

- **Pour les candidats retenus**, précisez le déroulement de la prochaine étape :
 - entretien (avec qui),
 - épreuves (nature et durée)...

La transparence renforce le degré de confiance du candidat à votre égard.

- **Pour les réponses "négatives"**, vous pouvez distinguer les candidatures que vous conservez en vue d'un prochain recrutement et celles qui ne correspondent pas au profil recherché par votre entreprise.



RÉUSSIR L'ENTRETIEN : le moment de la rencontre

Vous avez sélectionné les candidats que vous souhaitez rencontrer. L'entretien vous permettra de recueillir des informations, de dialoguer autour du poste proposé. C'est un moment décisif qui mérite d'être préparé et qui gagnera en efficacité si vous le considérez avant tout comme un échange et non un rapport de force.

Comment organiser vos entretiens ?

Tout d'abord, ne perdez pas de temps entre la sélection et la prise de contact avec les candidats, ils pourraient ne plus être disponibles. Veillez également à regrouper vos rendez-vous : vous garderez ainsi un souvenir plus précis de chaque entretien.

Ne surestimez pas votre capacité d'écoute. 5 à 6 entretiens par jour semblent être un maximum ! Pour faire de l'entretien le moment-clé de votre recrutement :

- **Prévoyez le temps nécessaire** pour garantir votre disponibilité au moment des entretiens, en réservant un temps de préparation en amont de l'entretien.

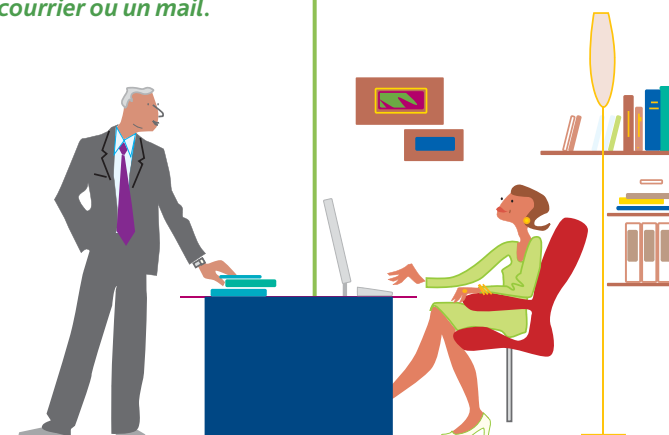
> Un entretien dure en moyenne entre 45 mn et 1 heure. Prévoyez une pause entre deux candidats pour faire le point.

- **Planifiez vos entretiens** de façon à recevoir tous les candidats en temps voulu en fonction de la date de prise de poste envisagée.

- **Prenez contact avec les candidats**, par téléphone, par courrier ou par mail pour leur :
 - proposer un entretien,
 - préciser la date, l'heure et le lieu de rendez-vous (prévoyez si nécessaire un plan d'accès),
 - indiquer les différentes étapes de sélection pour qu'ils puissent s'organiser et se préparer (entretien, épreuves, nature et durée),
 - demander les documents à présenter (attestations, certificats,...).

- **Prévoyez pour l'entretien** un lieu suffisamment accueillant et calme pour offrir de bonnes conditions de dialogue avec le candidat.

> Le téléphone est le moyen le plus rapide et le plus efficace, pour contacter les candidats. Pour gagner du temps, profitez-en pour valider des points-clés, par exemple, la mobilité, l'obtention des diplômes ou certificats indispensables à l'exercice du poste. En cas d'absence, laisser un message ne garantit pas qu'il sera écouté... Dans ce cas, renouvelez votre appel et/ou envoyez un courrier ou un mail.



Comment préparer vos entretiens ?

Réunissez les informations utiles au(à la) candidat(e)

Lors de l'entretien, le(la) candidat(e) vous posera très certainement des questions.

Pour ne pas être pris au dépourvu, préparez-vous à répondre à ses éventuelles interrogations sur :

- **Votre entreprise :**

- ses activités,
- ses produits,
- son envergure (effectif, chiffre d'affaires, appartenance à un groupe...) son avenir et celui de son secteur d'activité.

- **Le poste proposé et l'environnement dans lequel il(elle) va travailler :**

- les raisons du recrutement,
- les missions et les activités du poste,
- les responsabilités exercées,
- ses perspectives d'évolution,
- l'équipe qu'il(qu'elle) va rejoindre,
- le rattachement hiérarchique,
- les conditions d'exercice : lieu d'exercice et environnement de travail, horaires, mobilité, congés...
- la rémunération : salaire, le cas échéant : primes, avantages sociaux,...

Toutes ces informations seront utiles pour valoriser votre entreprise et rendre votre offre d'emploi attractive. Donnez envie aux candidats de vous rejoindre.

Pôle emploi MODE D'EMPLOI

Votre conseiller peut vous aider à préparer le questionnaire adapté au poste pour lequel vous recrutez.

Préparez le questionnaire qui va guider votre entretien

Préparer le questionnaire est indispensable pour tirer le meilleur parti de l'entretien : 45 mn ou 1 heure, cela passe vite... Cependant, ne construisez pas un questionnaire trop directif, au risque d'empêcher l'échange de s'instaurer.

- Pour pouvoir fonder votre opinion à l'issue de l'entretien, le questionnaire doit aborder les points qui vous permettront :
 - d'évaluer au regard des activités du poste les compétences professionnelles du candidat (savoir-faire et leurs niveaux de maîtrise, connaissances, certificats, diplômes, habilitations indispensables à l'exercice du poste...) ;
 - de repérer ce qui le motive et éventuellement ses atouts particuliers ou tout élément qui le distingue des autres candidats ;
 - d'évaluer son acceptation des conditions d'exercice du poste.



Comment conduire vos entretiens ?

Premier contact

Allez à la rencontre du candidat avec quelques mots de bienvenue.

Ce premier contact donnera une dimension humaine à l'entretien. Une ambiance conviviale crée moins de stress et permet des entretiens plus productifs.

Ayez toujours à l'esprit qu'il(elle) est peut-être la personne qui travaillera avec vous demain ...

Présentez les objectifs et le déroulement de l'entretien

Avant d'entrer dans le vif du sujet :

- Présentez-vous et indiquez votre fonction dans l'entreprise ou votre rôle dans le recrutement,

- Informez le(la) candidat(e) sur :
 - la manière dont vous allez conduire l'échange,
 - les thèmes de la discussion,
 - la durée de l'entretien,
 - les épreuves ou entretiens complémentaires,

- Indiquez-lui :

- où vous en êtes dans la sélection (vous avez reçu deux personnes, vous en recevrez encore trois autres,...),
- la date à laquelle vous prendrez votre décision.

Choisissez parmi les trois entrées en matière possibles :

1. Vous présentez votre entreprise et le poste à pourvoir : vous vous mettez en position d'offre.

Cette option s'impose lorsque l'entretien fait suite à une candidature spontanée. Votre interlocuteur n'a pas répondu à une offre et ignore donc votre besoin.

Pour le candidat comme pour vous, c'est une entrée en matière progressive. Vous engagez l'échange sur ce que vous connaissez bien, laissant au candidat le temps de s'installer.

> Ne consacrez pas trop de temps à cette présentation : 10 à 15 mn suffisent.

2. Vous posez au candidat les questions que vous avez préparées : vous vous mettez en position "d'investigation".

Cette entrée en matière vous permet de vérifier rapidement certains points essentiels et au candidat de se positionner sur des questions précises.

3. Vous demandez au candidat de se présenter en retraçant son parcours professionnel et/ou sa formation : vous vous mettez en position d'écoute et d'analyse. Ce n'est peut être pas l'entrée en matière la plus "confortable" pour vous. Elle demande beaucoup de concentration et d'à-propos pour rebondir sur les informations données par le candidat. S'il s'agit de vos premiers entretiens, privilégiez les autres options.

Conseils pratiques

- Annoncez toujours les règles du jeu ! Donner des points de repères au candidat, c'est lui permettre de prendre la mesure de l'entretien.
- Soulignez également tout l'intérêt que vous portez à cet échange et en quoi il est important dans votre prise de décision.
- N'hésitez pas à lui demander si les objectifs de l'entretien lui paraissent clairs et autorisez-le à prendre des notes.
- Enfin, prenez des notes pour conserver une trace des réponses du candidat et de vos réflexions. Elles vous aideront lorsque vous dresserez le bilan de vos entretiens.

Engager le dialogue

Pour engager le dialogue, vous pouvez utiliser les documents et les informations en votre possession :

- le "dossier" du candidat (CV, lettre de motivation, certificats ou attestations,...),
- les éléments qui ont permis de le sélectionner,
- vos notes sur le profil recherché, vos exigences.

Discrimination

Abstenez-vous de poser des questions sans rapport avec le poste proposé, et qui pourraient être perçues comme discriminatoires au regard du Code du travail (origine, moeurs, situation de famille, opinions politiques, religieuses, activités syndicales ou mutualistes, état de santé ou handicap, ...).



Abordez les thèmes-clés

• **Son parcours professionnel et/ou sa formation** : vérifiez l'adéquation entre vos exigences pour le poste et les compétences du candidat.

• **Ses savoir-faire et ses connaissances**
Demandez au candidat de décrire les situations où il a exprimé ses savoir-faire, ses réalisations, ses résultats...
Vous vous assurez ainsi, en partant de son expérience, de son niveau de maîtrise des savoir-faire et de leur durée d'exercice.

N'hésitez pas à passer en revue tous les savoir-faire essentiels pour le poste, et pensez adaptation : le candidat peut ne pas maîtriser un savoir faire, mais par ailleurs posséder de solides atouts au regard de votre poste.

> Avant de l'exclure trop vite, pensez formation ou tutorat !

Veillez également à ne pas écarter trop vite un candidat dont le parcours présente de fréquents changements d'orientation ou d'entreprises. L'important est de comprendre la logique de ces changements et d'estimer si les raisons invoquées sont acceptables pour vous.

Cherchez à connaître les savoir-faire ou connaissances acquis au cours de ses activités extra-professionnelles : trésorier d'une association, par exemple...

Ces expériences peuvent aider le candidat à s'intégrer dans ses futures fonctions.

- Les conditions d'exercice de l'activité dans les anciens postes occupés :
 - lieu de travail (ex. déplacements...),
 - horaires (ex. fin de semaine...),
 - contexte géographique et économique.

• L'entreprise et le poste à pourvoir

• Fournissez au candidat des informations sur l'entreprise et le poste, son environnement, les conditions de travail et de rémunération afin de lui permettre de prendre sa décision en connaissance de cause.

- Explorez son intérêt pour le poste et/ou l'entreprise :
 - identifiez ce qui motive le candidat dans sa réponse à votre offre d'emploi,
 - vérifiez que ses centres d'intérêt professionnels et sa motivation sont en concordance avec le contenu du poste et son environnement.

Recherchez les éléments concrets qui peuvent témoigner de l'intérêt du candidat à vous rejoindre.

Conseils pratiques

Pour affiner votre jugement, recherchez les atouts et les points forts du(ou de la) candidat(e) au regard du poste proposé en l'interrogeant sur ce qu'il(elle) a réalisé dans des postes précédents, voire dans des activités annexes. N'oubliez pas que le candidat n'est peut-être pas habitué à parler de lui.

Utilisez des questions ouvertes (pourquoi ? comment ?...) afin d'éviter les réponses "oui", "non" qui ne vous apporteront pas réellement d'information.

Apportez des réponses

Avant de conclure, invitez le candidat à poser ses questions en y consacrant le temps nécessaire. Vous pouvez à ce moment discuter de sa rémunération : salaire, primes, indemnités, avantages en nature, congés particuliers,...

Pour la rémunération, mettez le candidat à l'aise en laissant place à la négociation. Pour le convaincre, insistez sur les avantages offerts par votre entreprise en comparaison avec les autres entreprises du secteur ou de la région.

La conclusion : un moment important

- **Faites le bilan de l'entretien** et vérifiez que vous avez l'un et l'autre abordé tous les points que vous souhaitiez évoquer.

- **Fixez une date et les modalités de réponse** pour communiquer votre décision, ou un prochain rendez-vous avec un autre membre de l'entreprise.

> Même si le candidat est pressé et que sa candidature vous intéresse, accordez vous 1 à 2 jours de réflexion. Ne prenez pas de décision à chaud.

- **Jouez la carte de la transparence :** si vous ne souhaitez pas retenir sa candidature, annoncez clairement au candidat que vous ne donnerez pas suite à ce rendez-vous, en expliquant les raisons de cette décision. Peut-être pourrait-il satisfaire à d'autres besoins à venir ? Évoquez cette possibilité et dans tous les cas, quittez-le comme vous l'avez accueilli, cordialement. L'image de votre entreprise en bénéficiera !

Quel bilan porter sur vos entretiens ?



Faites un bilan à l'issue de chaque entretien

- **Complétez une fiche de synthèse** Pour faire ce bilan, commencez par prendre le temps à la fin de chaque entretien de compléter une fiche de synthèse, comme celle que nous vous présentons page suivante : cela vous aidera à vous poser les bonnes questions et à argumenter votre choix.

Cette fiche vous permettra d'apprécier chaque candidat et de le comparer aux autres, y compris pour les candidats que vous ne retiendriez pas a priori.

Cette fiche doit reprendre les points sur lesquels vous avez construit votre questionnement pendant l'entretien.

Fiche de synthèse

Exigences pour le poste	Analyse de l'adaptation du candidat
Compétences • Savoir-faire : • Connaissances : • Certificat, diplôme, habilitation indispensables pour l'exercice du poste :	
• Conditions d'exercice de l'activité exercée précédemment en relation avec le poste offert :	
Éléments de motivation professionnelle	
Les plus du candidat	
Conditions d'exercice du poste proposé	Acceptation du candidat
• Horaires : • Mobilité : • Salaire et éléments de rémunération :	

Les plus du candidat

En quelques mots, ce qui lui donne un atout particulier ou le distingue des autres : pratique d'un sport collectif, trésorier d'une association...

- **Fondez votre appréciation en comparant :**

- vos exigences pour le poste (expérience, formation, intérêts professionnels,...) ;
- les réponses apportées par le candidat.

Indiquez son niveau d'acceptation des différentes conditions d'exercice du poste : refus, acceptation des conditions d'exercice avec des réserves ou acceptation sans réserves.

- **Pour prendre la bonne décision, évitez :**

- de ne retenir qu'un aspect de son profil : "il est très intelligent" ou "c'est un super vendeur" ;
- les stéréotypes et les préjugés : "trop vieux", "trop jeune"...
- de vous laisser éblouir par sa prestation : "ses compétences ne sont pas celles que j'attends mais il les a bien vendues !" ;
- de choisir un candidat par élimination ou par défaut : "sans répondre à mes attentes, c'est le meilleur que j'ai reçu".

Que faire après les entretiens ? Établissez une comparaison

Après avoir reçu l'ensemble des candidats :

- analysez les résultats obtenus par chacun des candidats reçus,
 - comparez les résultats obtenus par chacun au regard des résultats obtenus par les autres candidats,
 - enfin choisissez la candidature la plus proche du profil recherché.
- Appuyez-vous sur les fiches de synthèse établies à l'issue de chaque entretien.

- **Vous avez choisi le candidat que vous souhaitez recruter comme collaborateur :** contactez-le rapidement pour lui faire part de votre décision. Son accord confirmé, vous pourrez fixer le contenu du contrat de travail et le lui adresser.

Par égard pour les candidats qui ont manifesté de l'intérêt pour votre offre d'emploi mais qui n'ont pas été retenus, informez-les rapidement de votre décision. Dans ce cas, vous pouvez distinguer les candidatures que vous conservez en vue d'un prochain recrutement et celles qui ne correspondent pas au profil recherché par votre entreprise.

- **Vos entretiens n'ont pas abouti :** examinez à nouveau vos critères de sélection et votre évaluation. Vous avez peut-être été trop sévère ou trop sélectif : assurez-vous que le profil recherché existe bien sur le marché du travail local. Dans le cas contraire, acceptez des profils proches de celui que vous recherchez, en prévoyant les actions d'adaptation.

> Vous pouvez aussi proposer un entretien aux candidats mis "en réserve" ou reprendre l'analyse de toutes les candidatures reçues.



Pôle emploi MODE D'EMPLOI

Si vous vous êtes adressé à Pôle emploi pour recruter, un conseiller :

- fera un point sur l'état de votre recrutement selon une périodicité définie conjointement,
 - vous conseillera sur les actions d'évaluation des compétences professionnelles afin d'objectiver votre décision et fiabiliser votre recrutement du ou des candidats pressentis.
- Il peut également vous proposer de vérifier par vous-même les compétences et la capacité d'adaptation du candidat pressenti en l'accueillant dans votre entreprise.

Attention

Mesurez le risque d'embaucher un candidat qui ne correspondrait pas au poste...
Il est moins coûteux pour l'entreprise de reprendre le recrutement que de se tromper.

INTÉGRER votre nouveau salarié

Le moment où se concrétise véritablement votre recrutement est celui de l'intégration de votre nouveau collaborateur. Dès son arrivée, il est capital de réunir les conditions favorables pour renforcer la motivation qu'il a exprimée lors de votre entretien. Nous vous proposons, ci-après, quelques actions et méthodes simples pour entretenir cette dynamique. Elles permettront au nouvel arrivant de s'approprier rapidement son poste et de trouver sa place dans votre entreprise aussi vite que possible.

Comment préparer l'intégration de votre nouveau salarié avant sa prise de poste ?

Même si ce n'est pas le premier poste de votre nouveau salarié, la période d'intégration est déterminante. L'environnement de travail, les pratiques, les habitudes, les outils ne sont pas forcément ceux qu'il a connus. Votre collaborateur a besoin de vous pour "prendre en main" son nouveau poste et démontrer ce qu'il sait faire.

Avant sa venue, préparez son arrivée

Pour lui permettre de s'adapter à l'entreprise, aux caractéristiques et, le cas échéant, aux exigences spécifiques du poste, quelques actions à préparer :

- prévenir l'équipe de son arrivée, et en priorité les personnes avec lesquelles il va travailler, (prévoyez le cas échéant une présentation en réunion d'équipe) ;

- vérifier que les conditions matérielles (bureau, matériel, outils) seront réunies le jour de son arrivée ;
- identifier la personne responsable de son accueil et de son accompagnement sur le poste de travail ;
- évaluer le temps que vous et vos collaborateurs pourrez lui accorder pour l'aider à découvrir son environnement de travail (réservez dès à présent sur votre agenda des temps d'entretien avec le nouveau salarié) ;
- préparer si nécessaire son entrée en formation de façon à ce qu'il puisse démarrer dès son arrivée.



Durée de l'intégration

Quelques heures à quelques jours sont nécessaires à l'accueil, quelques semaines à quelques mois sont à prévoir pour l'accompagnement sur le poste de travail.

Comment accueillir votre nouveau salarié ?

- Impliquez l'équipe dans son accueil.
- Après lui avoir souhaité la bienvenue, et avoir souligné votre volonté de l'aider à s'intégrer au mieux et au plus vite :
 - remettez-lui son contrat de travail si cela n'a pas encore été fait ;
 - présentez-le aux autres membres de l'entreprise et faites-lui part des "habitudes" de l'entreprise en l'invitant à y participer (la réunion de service hebdomadaire, voire des habitudes de convivialité comme "on se retrouve tous les vendredi pour déjeuner ensemble") ;
 - rappelez-lui les horaires indiqués lors de son recrutement et précisez-lui les règles et habitudes de travail en vigueur dans l'entreprise pour lui permettre d'adapter son comportement au regard de vos attentes ;
 - faites-lui visiter l'établissement (le service, l'atelier, le magasin, les bureaux,...) pour qu'il y prenne rapidement ses repères ;
 - conduisez-le à son poste de travail préalablement préparé en lui expliquant clairement les consignes de sécurité ;
 - transmettez-lui les documents sur les produits et les activités de l'entreprise pour lui permettre de comprendre les besoins des clients.

> Rappelez-lui que vous vous tenez à sa disposition pour répondre à ses questions au cours de ses premières journées dans votre entreprise.



Pôle emploi MODE D'EMPLOI

- Votre nouveau salarié a peut-être besoin d'acquérir de nouvelles connaissances ou pratiques spécifiques formation bureautique, utilisation d'outils ou d'engins spécifiques, technique de vente particulière,...).
- Avant son recrutement, votre conseiller Pôle emploi peut vous aider :
 - en vous conseillant dans le choix de la mesure la plus appropriée et en vous aidant à construire le plan de formation ;
 - en vous facilitant le repérage de l'organisme de formation ;
 - en montant avec vous le dossier de l'aide à l'emploi.

Découvrir la réalité

Si vous accueillez un jeune dans votre entreprise, laissez-lui découvrir son poste sans le cantonner à des tâches trop spécialisées, mettez-le au travail pour qu'il puisse faire ses preuves. L'intégration dans une entreprise est pour lui la confrontation à une réalité tout autre de celle de l'école.

Comment accompagner votre nouveau salarié sur son poste ?

Le salarié a fait connaissance avec son environnement de travail. Il a désormais besoin de prendre la mesure de son poste.

La prise de poste

Dès sa prise de poste, responsabilisez le salarié.

- Rappelez-lui ce qu'on attend de lui, en repérant, éventuellement à l'aide de la fiche de poste, les différentes activités qu'il aura à effectuer.
- Indiquez-lui les tâches à réaliser au cours des premières semaines. Donnez-lui des consignes claires en lui indiquant les procédures à respecter.
- Planifiez ensemble le temps nécessaire à la maîtrise du poste et le moment où il devra assumer l'ensemble de ses missions, en lui fixant des objectifs clairs et précis.
- Confiez-lui des activités (en allant progressivement des activités principales aux activités complémentaires) qu'il peut accomplir en toute autonomie.
- Présentez-lui quelques fournisseurs ou clients.
- Signalez-lui les sources d'information et de documentation ou proposez-lui l'appui de personnes ressources afin de lui donner la possibilité d'apprendre de façon autonome.

Conseils pratiques

Observez la façon de travailler de votre nouveau salarié. Si vous remarquez des erreurs (non respect des modes opératoires, des consignes de sécurité...), corrigez-les immédiatement. Mettez l'accent sur la rigueur, la méthode et la qualité du travail (la rapidité d'exécution viendra plus tard). Incitez-le à s'auto-évaluer.

Si votre nouveau salarié a suivi une formation, organisez son retour sur son poste de travail : il doit pouvoir mettre rapidement en œuvre ce qu'il a acquis. Veillez, par exemple, à ce que le matériel dont il a appris le maniement soit disponible et en état de marche à son retour.

D'autres actions d'accompagnement, au cas par cas

D'autres actions complémentaires peuvent favoriser l'intégration de votre nouveau salarié.

Le tutorat et le "parrainage"

- Le tuteur aide le nouveau salarié à acquérir la pratique professionnelle indispensable à la bonne tenue de son poste. Il est volontaire, suffisamment disponible, expérimenté et possède des qualités pédagogiques.
- Le parrain, personne extérieure au service, va conseiller et orienter le nouveau salarié tout au long de son intégration dans l'entreprise.

Le parrainage est approprié aux entreprises d'une certaine taille ou composées de plusieurs établissements (une chaîne de magasins par exemple) : il permet au nouveau salarié de se familiariser avec son environnement au travers d'une relation privilégiée.

Le passage de relais

En cas de remplacement sur un poste, mettez en place un "doublon" avec l'ancien titulaire pour qu'il transmette au nouveau salarié les consignes et informations nécessaires. Anticipez le passage de relais pour que le salarié sur le départ soit encore disponible. Cette solution offre l'avantage d'une transition en douceur, cependant elle présente le risque d'une transmission de mauvaises pratiques ou habitudes.

Le parcours de "découverte"

Organiser un circuit sur plusieurs postes de travail, au sein de différentes équipes, se justifie pour une activité complexe. Il donne une vision globale de l'activité de l'entreprise et de son organisation et permet de mieux appréhender les relations avec les autres et de préparer les coopérations futures.

Comment apprécier l'intégration de votre nouveau salarié ?

Pour vous permettre d'évaluer ensemble le déroulement de l'intégration, vous allez faire régulièrement le point.

En fonction des difficultés rencontrées, vous déciderez de poursuivre ou de modifier le parcours d'intégration.

Ces ajustements suffisent souvent à corriger une incompréhension et éviter une séparation prématurée.

> Dans la mesure du possible, dégagez du temps pour ces évaluations hors des périodes de forte activité. Disponibles l'un et l'autre pour cet échange, il n'en sera que plus riche.

Le bon moment

N'attendez pas pour exprimer vos remarques ou pour répondre aux interrogations. En étant disponible, vous anticiperez les difficultés.

Trois moments sont particulièrement sensibles :

- la fin du premier jour,
- la fin de la première semaine,
- la première paye.

Les points à évaluer

• Évaluez de façon factuelle (et non sur des impressions) et constructive : posez des questions au nouveau salarié, assurez-vous de la bonne compréhension de ses remarques en les reformulant et aidez-le à résoudre ses difficultés.

Il s'agit d'échanger avec votre salarié et de confronter vos points de vue sur :

- la maîtrise de chacune des activités dont il est responsable,
- sa capacité à utiliser certains outils ou techniques,
- sa connaissance des circuits, d'information ou de production,
- le respect des règles et procédures,
- le respect des consignes de sécurité (le cas échéant de la confidentialité),

- son appréciation du poste (au regard de ce qu'il en avait compris, de ce que vous lui aviez décrit, de ses attentes),
- ses relations avec ses collègues, sa hiérarchie, les clients, les fournisseurs,...
- et le cas échéant, ses difficultés pour accomplir ses missions.

Notez à l'issue de l'entretien ce qui est acquis ou les éléments de progression. Définissez-en les moyens (investissement de la personne, accompagnement de votre part...).

> Il s'agit d'être aussi attentif à la façon de travailler qu'au résultat obtenu. Si l'objectif n'est pas atteint, se demander pour quelle raison.



Si une difficulté se présente...

- **... dans la maîtrise de ses différentes activités** : si le salarié ne maîtrise pas suffisamment les tâches confiées, même après son passage en formation, organisez une période de tutorat, aussi courte soit-elle.

- **... dans son environnement de travail** : si votre salarié a du mal à identifier clairement "qui fait quoi", faites le tour de l'entreprise en lui fournissant à chaque fois les indications nécessaires.

> A priori, pour chaque difficulté, il existe une solution. Celle-ci trouvée, assurez-vous de son efficacité auprès de votre salarié au cours d'un nouvel entretien.

- **... dans la maîtrise des circuits d'information** : si votre salarié méconnaît les procédures administratives en vigueur dans votre entreprise, organisez une séance au cours de laquelle vous lui présenterez clairement les règles et les différents documents.

- **... dans son comportement** : si votre salarié ne trouve pas le bon mode de relation avec les clients, les fournisseurs ou ses collègues de travail, expliquez-lui les enjeux pour l'entreprise de bonnes relations avec ces interlocuteurs et provoquez une discussion ouverte avec les intéressés.

Quand s'achève la période d'intégration ?

On distingue la **période d'essai**, quand elle existe, de la **période d'intégration**.

- La **période d'essai** est une "borne juridique" au cours de laquelle chacune des deux parties s'autorise à renouveler l'essai, à poursuivre ou à interrompre la relation "contractuelle" d'un commun accord sans préjudice, de part et d'autre.

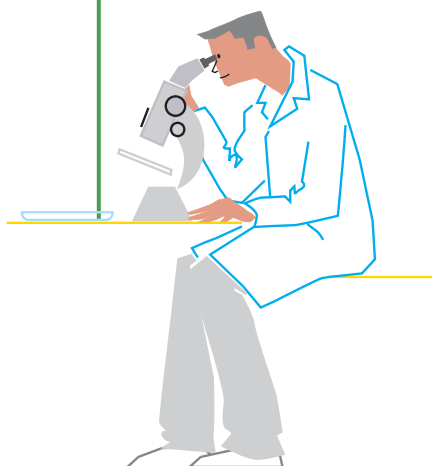
> Une question juridique sur la période d'essai ? Quelles dispositions s'appliquent à votre entreprise et au contrat de travail que vous avez conclu ? Consultez votre convention collective.

- La **période d'intégration** est le temps nécessaire pour que le salarié devienne suffisamment autonome. La durée de cette période est très variable et peut être égale, inférieure ou supérieure à une période d'essai.

> La période d'intégration n'est régie par aucune règle de droit. Elle se définit pour chaque salarié embauché, en fonction de ses compétences, des exigences du poste et de l'environnement de travail.

La période d'intégration se termine quand le nouveau salarié a acquis son autonomie et que ni vous ni le salarié ne ressentez plus le besoin de faire ces points d'étape. L'objectif maintenant est de maintenir ce lien dans le temps, ce qui nécessite une attention dans la durée.

> Au cours du dernier point d'étape, informez-le de son changement de "statut" : il fait à présent totalement partie de l'entreprise.



www.pole-emploi.fr

Pour plus d'informations sur
les services qui vous sont proposés et
les mesures pour l'emploi.